

Werving wordt riskante overredingskunst

Norman Schreiner

Nu er in verschillende sectoren op de arbeidsmarkt onvoldoende aanbod is van personeel, ijveren wervende organisaties om de gunst van de sollicitant. Soms liggen naast het aanstellingscontract de veelkleurige brochures van de lease-auto reeds op tafel. Maar wat het meest opvalt zijn de opmerkelijke kunstjes van retoriek in zowel woord als geschrift, in de hoop die gunst te winnen. Hoort dit nu eenmaal bij het hedendaagse spel van reputatiebehartiging om mensen over de streep te trekken? Of laadt een werkgever met deze tactiek van camouflagetermen en mooipraterij zekere risico's op zijn nek?

In de *Intermediair* van 20 augustus 1998 zijn in een personeelsadvertentie van een wervings- en selectiebureau de volgende zinsneden te lezen:

'Als ondernemer in hart en nieren bewerkt u de markt met flair en doorzettingsvermogen en u streeft naar het overtreffen van uw eigen targets'. 'U neemt geen genoegen met meedraaien in de marge. U bent een enthousiaste zelfstarter en een uitstekend onderhandelaar'. 'Onze opdrachtgever betaalt een uitstekend, concurrerend basissalaris inclusief een resultaatgerichte bonus. Het secundaire pakket is meer dan volledig en bevat onder meer een representatieve auto en volop opleidingsmogelijkheden'.

Wie meent dat hier een aankomende topdirecteur werd geworven, heeft het lelijk mis. Hier werden late twintigers gezocht voor de functie van 'Sales Professional met Seniore Uitstraling'. Uit de advertentie is af te leiden dat men zoekende was naar kwieke verkoopmedewerkers die worden verondersteld allerlei soorten telefoontoestellen en randapparatuur aan de man te kunnen brengen.

Het is duidelijk dat in deze advertentie veel uit de kast wordt gehaald om de vacante functie te verheerlijken. Immers, de functie wordt met voorname verantwoordelijkheden opgetuigd. De functionaris worden 'topmanagementkwaliteiten' toegedicht en de indruk wordt gewekt dat over de honorering bepaald niet moeilijk wordt gedaan. Een voorname reden voor deze ophemeling kan inderdaad ingegeven zijn door de omstandigheid dat het in de huidige arbeidsmarktvijver nu eenmaal moeilijk vissen is. Ook kan deze handelwijze samenhangen met een bijkomend effect van de wervingsuiting: de reputatiewaarde van de boodschap. Iedere personeelsadvertentie veroorzaakt nu eenmaal het neveneffect dat zich bij de lezer een indruk van het imago van de organisatie postvat. Onder de lezers bevinden zich niet alleen potentiële sollicitanten, maar ook alledaagse consumenten en zelfs opinievormers. De werver is gebaat bij een positief imago, aangezien algemene commerciële belangen op het spel kunnen staan. Dat imago kan positief worden gestimuleerd door niet alleen de eigen organisatie en de taakstellingen van haar medewerkers te bejubelen, maar ook door de buitenwereld de indruk te verschaffen dat deze medewerkers een hoog kwaliteitsgehalte hebben. Er wordt aldus een beeld geschetst van een eerste klas organisatie, waarin kennelijk uitsluitend streng geselecteerde bollebozen werken. Besluit men als Nederlandstalige organisatie bovendien de functiebenamingen te angliseren ('verkopers' heten voortaan 'sales professionals'), dan dicht men voorname internationale dimensies toe aan de organisatie, en kan aldus het imago nog verder worden opgekrikt.

‘Beduveld’

Het is duidelijk dat wervers met deze handelwijzen niet bijdragen aan het vestigen van een correct en realistisch beeld van de vacature. Het is immers niet uitgesloten dat een werver met het verschaffen van vertekende informatie een risico op zich laadt. Een nieuwe medewerker kan onvoldoende of onjuist geïnformeerd zijn over wat werkelijk te wachten staat in de nieuwe functie. De Amerikaanse sociaal-psycholoog Edgar Schein spreekt in dit verband van het risico van de realiteitsschok die de nieuweling in de beginfase kan ondergaan. Het - zowel voor individu als organisatie - zo belangrijke socialisatieproces van pas in dienst getreden medewerkers kan hierdoor ernstig worden belemmerd. Ook Hiltrop (1996) waarschuwt voor dit fenomeen met een citaat van de Kolb, Rubin & McIntyre (1991): 'een bedrijf dat wordt bemand door mensen die zijn 'beduveld' - in de zin dat zij veel meer verwachten dan zij krijgen - kan op problemen afstevenen'. Reden genoeg om het fenomeen als hierboven geschetst niet luchthartig af te doen met gemeenplaatsen als zou dit nu eenmaal inherent zijn aan voortvarend hedendaags public relationsbeleid.

In de jaren zeventig van de vorige eeuw concludeerde de Amerikaanse onderzoeker John Wanous dat in een brede variëteit van organisaties het gebruik van wat hij noemde *realistic job previews* (RJP's) bij rekrutering van nieuwe medewerkers bijdraagt tot reductie van verloop van nieuwkomers. In deze RJP's worden de kandidaat zowel de negatieve als de positieve aspecten van een bepaalde baan voorgespiegeld. Een onderzoek dat hij samen met Steven Premack in 1995 uitvoerde wees uit dat RJP's weliswaar de neiging hebben om de initiële verwachtingen van een baan te doen verlagen, maar zij verhogen zelfselectie, toewijding aan de organisatie, voldoening in de baan, prestatieniveau en overleving in de baan. Hiltrop (1996) bekritiseert de handelwijze van menig wervende organisatie waarbij wordt geprobeerd de positieve aspecten van een baan maximaal naar voren te brengen en de realistische kanten naar de achtergrond te verdringen. Ook hij suggereert om nieuwelingen een 'realistische voorbeschouwing' over hun baan te geven, waarin zowel de wenselijke als de minder gewenste aspecten worden belicht. Hij baseert zijn pleidooi op onderzoek van de eerste fasen van het dienstverband, waaruit blijkt dat de meeste medewerkers met opgeblazen verwachtingen aan hun nieuwe baan beginnen. Een artikel van Meglino, DeNisi, Youngblood & Williams (1997) duidt volgens Nelson (1997) op soortgelijke bevindingen: hoe positiever en negatiever de informatie die kandidaten over de baan verkrijgen, des te realistischer worden hun verwachtingen en des te minder zal vrijwillig verloop plaatsvinden binnen de eerste fasen van de socialisering.

'Deze baan vereist een grote zelfstandigheid van handelen, je wordt snel in 't diepe gegooid. Dat betekent wel dat doorwerken tot half tien 's avonds hier heel normaal is, en dat wij regelmatig op de zaterdag onze vergaderingen houden.' Wat is erop tegen de sollicitant naast de lusten ook de lasten voor te spiegelen?

Verwachtingen

Geïnspireerd door Porter, Lawler en Hackman (1975) schetst Vander Meeren (1997) een aantal conflicten die na een eventuele aanstelling kunnen ontstaan als gevolg van onrealistisch profileringsgedrag door de werver. Als de organisatie de functie altijd zo aantrekkelijk mogelijk heeft voorgesteld, loopt zij de kans dat de functie na verloop van tijd niet voldoet aan de verwachtingen van de nieuweling. Dat kan lage motivatie, verzuimgedrag of vroegtijdig vertrek tot gevolg hebben. Ook kan het zijn dat de organisatie door deze handelwijze een individu van een te hoog niveau selecteert, waardoor die te zwaar blijkt voor

de functie. Daardoor kan het individu op de functie uitgekeken raken, omdat het zich onderbenut voelt.

John Wanous en zijn epigonen bestuderen dus vooral de relatie tussen de concrete inhoud van de functie enerzijds en de inhoud van de voorinformatie die de werkgever de kandidaat-werknemer hierover verschaft anderzijds. Vele publicaties uit recente jaren beschrijven de hedendaagse tendens dat de aandacht van zowel de organisatie als de medewerker zich steeds meer richt op het te behalen resultaat in plaats van de - welhaast werktuiglijke - inhoud van de taak. Met andere woorden, 'wat het resultaat is' lijkt belangrijker dan 'hoe dat wordt behaald'. Dat brengt verminderde belangstelling met zich mee voor de details 'onder de motorkap'. Tevens voltrekt zich een ontpiramidisering, een verkrumpling van hiërarchische structuren. Directe omgevingsfactoren - zoals organisatieklimaat en organisatiecultuur - en hun interactie met motivatie en prestatie van de individuele medewerker krijgen steeds meer aandacht en zijn steeds meer object van onderzoek. De traditionele functiebeschrijvingen verhuizen naar de achtergrond. Bovendien lijkt de functie-inhoud voortdurend dusdanig te veranderen dat het nauwelijks nog zin heeft die punctueel te blijven beschrijven. Daarmee lijkt een statische RJP als zodanig minder centraal te komen staan als deugdelijk voorlichtingsmiddel, en zal de werkgever de nieuwkomer er voortdurend op moeten wijzen dat er eigenlijk niets veranderlijker is dan de functiebeschrijving.

Kandidaat en organisatie

Terecht wijst Nelson (1997) erop dat de RJP niet voldoende informatie verschaft over de omstandigheid of kandidaat en organisatie bij elkaar passen. Zij pleit voor verbreding van RJP's naar *realistic work cultures* (RWC's): wervers zouden kandidaten niet alleen de specifieke baan en de directe omstandigheden moeten voorspiegelen, maar tevens - zo onomwonden mogelijk - de cultuur van de organisatie. Teneinde dit beeld verder te optimaliseren, suggereert zij bijvoorbeeld dat - waar mogelijk - de kandidaat directe voorlichting behoort te krijgen van een of meer zittende medewerkers, bij voorkeur van soortgenoten met nagenoeg dezelfde sociale en culturele achtergrond (door bijvoorbeeld afkomst, leeftijd, burgerlijke staat, gezinsverantwoordelijkheden). Zo kan het vraagstuk 'hoe is het om hier te werken' beter worden belicht.

Ook Buckley *et al.* (1998) signaleren de hedendaagse afname van de belangstelling voor traditionele functieomschrijvingen. Terecht wijzen zij op de omstandigheid dat de RJP zich richt op de inhoud van de functie (dus gebaseerd is op arbeidsanalyse), terwijl men zich heden ten dage juist minder bekommert om de ampele weergave van deze inhoud, niet in de laatste plaats omdat de inhoud van de functie zich steeds frequenter lijkt te wijzigen. Met andere woorden: wat valt er in dit kader tegenwoordig nog duurzaam te omschrijven? Buckley *et al.* (1998) pleiten ervoor de kandidaat eveneens voor te lichten op basis van informatie niet zozeer gericht op de inhoud van de specifieke functie. Zij gebruiken echter een andere invalshoek dan de RWC's van Jodi Barnes Nelson: zij stellen het verwachtingspatroon zelf aan de orde. In dit verband introduceren ze de *expectation lowering procedure* (ELP), die gericht is op het temperen van verwachtingen van de kandidaat in algemene zin, bijvoorbeeld: 'Hoe belangrijk is het om bij aanvang in een nieuwe baan in de gekoesterde verwachtingen realistisch te zijn?', 'Hoe kunnen onrealistische verwachtingen het socialisatieproces in een nieuwe baan en voldoening in het werk negatief beïnvloeden?', 'Wat doe je als je verwachtingen sowieso te hoog gespannen zijn?'. De auteurs wijzen er uitdrukkelijk op dat zij de ELP niet beschouwen als een substituut maar als complement op de - zich overigens frequent wijzigende - RJP's. Hun studie geeft aan dat ook een ELP kan bijdragen tot het

temperen van hooggekoesterde verwachtingen van een kandidaat met betrekking tot de vervulling van een functie.

Gretigheid

Deze verhandeling zou te eenzijdig zijn als niet wordt erkend dat het euvel van de niet-realistische voorinformatie zich niet alleen kan voordoen bij de werver, maar ook bij het individu dat de werver door middel van te veel ophemeling van zichzelf of verdraaiing van gegevens een onjuist beeld van zichzelf kan geven. In dit geval is niet de organisatie maar het individu debet aan de vertekening van het beeld, hetgeen mogelijk leidt tot een betreurenswaardige mismatch en vervolgens tot aanstelling in een baan boven of beneden niveau. Het onderliggende motief kan zijn een te grote gretigheid naar een baan, waardoor het individu het realisme uit het oog verliest.

Vanwaar de gretigheid? Zij kan ingegeven zijn louter en alleen vanwege de begeerte naar prestige. Aldus kan een ondergekwificeerd individu - na zichzelf ten opzichte van de organisatie voortdurend beter te hebben voorgedaan dan hij of zij in werkelijkheid is - een baan boven niveau verwerven, om vervolgens te zijner tijd door de mand te vallen en niet te voldoen. De gretigheid kan ook voortkomen uit de behoefte om 'onder de pannen te zijn'. Aldus kan een overgekwificeerd individu willens en wetens trachten aan te sturen op aanstelling in een baan beneden niveau, daarmee het risico op zich ladend na verloop van tijd in de baan te weinig voldoening en uitdaging te ondervinden. Het ligt voor de hand dat de laatstgenoemde situatie zich eerder voordoet in perioden waarin er sprake is van een ruime arbeidsmarkt, waarbij velen zich verdringen rond de relatief weinige banen.

Bedenklijk wordt het wanneer tijdens de wervings- en selectiefase zowel organisatie als individu stelselmatig onrealistisch profileringsgedrag tentoonspreiden. Indien beide partijen dwalen en er zich op een of andere manier onverhoopt toch een aanstelling voltrekt, lijkt de kans op de ontwikkeling van een chaotische verhouding - en daarmee een ernstige ontwrichting tussen beide partijen - aanzienlijk.

Ondanks de overredingskunsten die menig werkgever in de huidige krappe arbeidsmarkt kennelijk aan de dag moet leggen, blijft de wijze raadgeving van RJP-voorvechter John Wanous nog steeds actueel.

Literatuur

Buckley, M.R., D.B. Fedor, J.G. Veres, D.S. Wiese en S.M. Carraher (1994), Investigating Newcomer Expectations and Job-Related Outcomes, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 79, no. 3, pp.452-461.

Hiltrop, J.M. (1996), Het veranderde psychologische contract, in: *HRM Select 1996*, jaargang 8, nr. 1. Vertaling (door J. Berkier) van: Hiltrop, J.M. (1995), The Changeing Psychological Contract, in: *European Management Journal* 1995, nr.3.

Kolb, D, E. Rubin en J. McIntyre (1991), *Organizational Psychology*, Prentice Hall, London. In: Hiltrop (1996), *op.cit.*

Meglino, B.M., A.S. DeNisi, S.A. Youngblood en K.J. Williams (1988), Effects of Realistic Job Previews: A Comparison Using an Enhancement and a Reduction Preview, *Journal of Applied Psychology* 1988, Vol.73, 259-266. In: Nelson (1997), *op.cit.*

Nelson, J.B. (1997), The Boundaryless Organization: Implications for Job Analysis, Recruitment and Selection, Human Resource Planning, Vol. 20.4, pp.39-49.

Porter, L.W., E.E. Lawler en J.R. Hackman (1975a), *Behavior in Organizations*, McGraw-Hill Book Company. In: Vander Meeren (1997a), *op.cit.*

Premack, S.L. en J.P. Wanous (1985), A Meta-Analysis of Realistic Job Preview Experiments, *Journal of Applied Psychology* 1985, Vol.70, No.4, pp.706-719.

Vander Meeren, W. (1997), Werving en selectie als onderdeel van het personeels(voorzienings)beleid, in: Kluytmans, F. et al. (red.), *Leerboek Personeelsmanagement*, Kluwer Bedrijfsinformatie Deventer.

Dr. N.A.F.M. Schreiner doceert Loopbaanmanagement aan de Erasmus Universiteit Rotterdam en publiceert over diverse loopbaanonderwerpen.